

La Gestión del Conocimiento como apuesta al relevo generacional de las empresas
familiares

Universitat Oberta de Catalunya

Master en Gestión Estratégica del Conocimiento y la Información en las Organizaciones

Autor

Paula Natalia Rengifo Martínez

Tutor

Joan-Isidre Badell

2018

Tabla de Contenido

Introducción.....	6
1. Justificación.....	9
2. Metodología.....	12
3. Marco teórico	13
a. La gestión del conocimiento y su valor en la empresa.....	13
b. La gestión del conocimiento y su ciclo de renovación	14
c. Las empresas familiares y el modelo de los tres círculos	17
d. Investigaciones sobre la gestión del conocimiento en procesos de relevo generacional en empresas familiares.....	18
e. El proceso de relevo generacional en empresas familiares colombianas	19
4. Desarrollo del modelo.....	22
a. Esfera propiedad.....	28
b. Esfera familia	32
c. Esfera Negocio	35
5. Conclusiones.....	39
Bibliografía	41

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Gestión del Conocimiento ICA2	15
Ilustración 2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar	17
Ilustración 3. Modelo de GC para los relevos generacionales de las empresas en etapa propietario controlador	23
Ilustración 4. Conocimientos clave que el fundador debe transmitir en la esfera Propiedad	28
Ilustración 5. Conocimientos clave que el fundador debe transmitir en la esfera Familia	32
Ilustración 6. Conocimientos clave que el fundador debe transmitir en la esfera Negocio	35

Resumen

En este trabajo de investigación se expone el resultado de un ejercicio exploratorio y propositivo, cuyo objetivo es plantear un modelo de gestión del conocimiento que sirva como apoyo a los procesos de relevo generacional de las empresas familiares, en el tránsito del fundador a la segunda generación, basado en el papel que deben cumplir los líderes organizacionales en términos del valor estratégico del conocimiento para el negocio y para la familia. Para tal fin y, en primer lugar, se analiza la gestión del conocimiento, su valor organizacional y su ciclo de renovación, posterior a esto se revisan aspectos teóricos de las empresas familiares, sus relaciones entre sistemas y algunas particularidades de los procesos de relevo generacional de estas sociedades en Colombia. El resultado es un modelo de gestión del conocimiento que sea aplicable en los procesos de relevo generacional de las empresas familiares, en torno a la transferencia del conocimiento crítico del liderazgo de la empresa.

“En una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento.” (La empresa creadora de conocimiento, 1991)

Abstract

In the present paper is going to be exposed the result of an proactive and exploratory exercise, whose objective is to propose a knowledge management model that serves as support to some generational relief process that family business experiment, when there is a change from the founder to the second generation, based on the paper that organizational leaders must accomplish taking into account the strategy value of knowledge for the business and for the family. For that end, and first of all, it's analyzed the knowledge management, its organizational value and its renovation cycle, then, it's checked some family business theoretical issues, its relationships between systems and some particulars from generational relief process in these societies in Colombia. The result is a knowledge management which is applicable in generational relief process of family business, around the critical knowledge transference of company leadership.

“In an economy that the only thing sure is uncertainty, the unique competitive advantage source that last for sure is knowledge“(La empresa creadora de conocimiento, 1991)

Palabras Clave

Empresa familiar, gestión del conocimiento, creación de valor.

Introducción

La familia es el núcleo de las sociedades como base de crecimiento y desarrollo, de ahí, que las sociedades familiares¹ adquieran tal importancia para los diferentes estudios económicos. Y es que, a nivel mundial este tipo de sociedades representan una mayoría absoluta, y su éxito o fracaso impactan en el progreso y la sostenibilidad económica y social de un país. No obstante, aún son pocas las iniciativas de parte de los sectores público y privado para desarrollar programas, estudios y estrategias, que propendan por disminuir la tasa de mortalidad de este tipo de empresas.

En Colombia el 70% de las empresas, son sociedades de familia, según un estudio de la Superintendencia de Sociedades, (Superintendencia de Sociedades, 2006); lo cual implica un aporte entre el 45% y el 70% al Producto Interno Bruto (PIB) del país. De ahí, que la perdurabilidad de este tipo de empresas sea de vital importancia para el crecimiento económico nacional.

Estadísticas a nivel mundial indican que el 70 por ciento de las empresas de familia desaparece en la transición de la primera a la segunda generación, porque se acaban o porque pasan a manos de terceros. Al 20 por ciento le sucede lo mismo cuando llega a la tercera generación y al 7 por ciento que logra arribar a la cuarta. Los datos más dramáticos muestran que solo el 3 por ciento de las sociedades

¹ Aunque no exista una definición de empresa familiar en la legislación colombiana, para el propósito de esta investigación, las sociedades familiares serán aquellas en las que una familia tenga más del 50% de control patrimonial.

familiares que superan la cuarta generación viven para contar la historia. (Revista Semana, 2015)

Colombia no es ajena a dicha realidad, y es evidente que los tránsitos generacionales traen una cantidad de retos que, si no se planifican, suelen ser traumáticos y llevar a desenlaces poco deseados para la empresa y para la familia. En una compañía que no es de constitución familiar, las relaciones tienden a ser más profesionales, ya que, basados en la teoría de las relaciones entre sistemas en el ámbito empresarial familiar del modelo de los tres círculos, teoría que se desarrollará en el marco teórico; la relación en una empresa no familiar, versa únicamente sobre la propiedad y la empresa, cuando a esta relación bifocal, se suma el círculo familiar, las relaciones tienden a ser más complejas. De ahí que, la mayor causa de fracaso empresarial de este tipo de sociedades sean las disputas y las diferencias entre los miembros de la familia que pueden pertenecer a uno o varios círculos, diferencias que suelen acentuarse en los procesos de relevo generacional, dificultando la transferencia del conocimiento de los líderes organizacionales a la siguiente generación.

Es en este tránsito en el que es fundamental que la generación que está al mando entregue de manera planificada, estructurada y organizada, el control patrimonial y gerencial de la compañía a la siguiente generación, teniendo en cuenta las particularidades de la cultura familiar y organizacional, con respecto al papel que deben cumplir los líderes organizacionales para que tanto la empresa familiar, como la familia empresaria, sean sostenibles en el tiempo.

De tal manera que, basado en estudios bibliográficos y la experiencia como consultor de empresas de familia, en esta investigación se plantea un modelo para transferir el conocimiento que tienen los fundadores a la segunda generación.

1. Justificación

El interés por este estudio es tanto académico como profesional, ya que dentro de la experiencia como consultor de empresas de familia, existe la necesidad de aportar a la sostenibilidad de este tipo de sociedades, no solo porque son empresas que representan un interés económico nacional, sino por ser la base fundamental del progreso, y el reflejo de la cohesión social de un país.

Es por lo anterior, que es necesario impactar en las causas de fracaso de este tipo de sociedades, una de éstas asociada al proceso de relevo generacional y a la forma en la que se haya gestionado la transmisión del conocimiento del fundador hacia la segunda generación.

En este proceso se deben tener en cuenta las características particulares de este tipo de empresas, que tienen un carácter idiosincrásico que podrá afectar de una u otra forma el desarrollo del relevo generacional, teniendo en cuenta que las relaciones entre los subsistemas propiedad, familia y empresa, también tendrán un impacto en el proceso y en la toma de decisiones.

Así mismo, para que la empresa familiar logre ser sostenible como tal, debe existir una relación simbiótica y de sinergia entre la familia y la empresa (Chua, y otros, 2003); es decir, “se espera que los resultados de la empresa generen valor para la familia de alguna manera y que la familia agregue valor a la empresa de forma tal que la creación de este valor sea imposible sin la implicación de la familia” (Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares, 2008). Por

consiguiente, hay un momento en el proceso de generación de valor, en el que se crea y se construye conocimiento, de allí que su consideración sea indispensable para la sostenibilidad empresarial, incluso, llegando a ser un atributo de ventaja competitiva que si se logra cimentar y transmitir en toda la empresa convirtiéndolo en un conocimiento corporativo, llevará a su perdurabilidad e incrementará su competitividad en el mercado (La empresa creadora de conocimiento, 1991).

Ahora bien, el fundador en las sociedades familiares tiene conocimientos de gran valor para la sociedad. Algunos de esos conocimientos son técnicos y se pueden transmitir fácilmente a la siguiente generación, sin embargo, los más importantes son aquellas habilidades que se derivan de la experiencia que ha conducido un modelo de negocio exitoso, como parte de los atributos diferenciadores de la empresa. La identificación y la transmisión de dicho conocimiento en el proceso de relevo generacional, será la que garantice mantener ese aspecto diferenciador; de ahí que, la forma de transmitir las experiencias del fundador en términos del liderazgo organizacional, sea el objeto de la presente investigación.

Así mismo, y antes de dar inicio al proceso de relevo generacional, será necesario que exista una preparación psicológica por parte de los fundadores, a saber:

El paso psicológico consiste en que el dueño controle la percepción de la compañía, deje de verla como una actividad personal para considerarla como un activo familiar cuya existencia y esperanza de vida no están ligadas a la del fundador. (Gersick, y otros, 1997 págs. 144-145).

En efecto, dicha preparación psicológica debe resultar en el convencimiento pleno del fundador de entregar el mando a la siguiente generación de forma planificada y estructurada, teniendo en cuenta que, de llevar a cabo el proceso con éxito, la empresa podrá ser sostenible para la segunda generación.

Así pues, el principal objetivo de la presente investigación, es aportar a la sostenibilidad de las empresas familiares en uno de los procesos más traumáticos dentro de su proceso de maduración, como lo es el tránsito generacional; mediante el diseño de una herramienta que permita entregar de manera estructurada el conocimiento derivado de las experiencias del fundador a la siguiente generación, aportando a la creación de valor conjunta.

2. Metodología

La presente investigación inicia con la identificación de los estudios que se han desarrollado sobre gestión del conocimiento en empresas familiares. De allí, se evidencia que los acercamientos teóricos en dicha materia y en este tipo de empresas, no han sido foco de atención ni de interés por los estudiosos. En consecuencia, son inexistentes aquellos que se especializan en la gestión del conocimiento en los procesos de relevo generacional de las empresas familiares.

A partir de allí, teniendo en cuenta la experiencia como consultor y una investigación exploratoria del comportamiento de los procesos de relevo generacional en el marco de las empresas familiares colombianas, se concluye que en Colombia este tipo de sociedades en el tránsito de fundador a segunda generación requieren de un proceso planificado y estructurado en el relevo generacional. De ahí que, el proceso de gestión del conocimiento en la creación de valor conjunta entre una y otra generación, sea parte del éxito del relevo.

Finalmente, se toma como base un modelo de gestión del conocimiento, y de allí se construye uno para los procesos de relevo generacional y gerencial de las empresas familiares, enfocado en los aspectos claves del liderazgo que debe transmitir el fundador a la siguiente generación.

3. Marco teórico

El marco teórico del presente trabajo de investigación está enfocado en tres aspectos, a saber: la gestión del conocimiento y su valor empresarial, las empresas familiares como sistema y sus procesos de relevo generacional en Colombia, el estado de la investigación sobre gestión del conocimiento en empresas familiares y un modelo de gestión del conocimiento como referencia para desarrollar el propio.

a. La gestión del conocimiento y su valor en la empresa

Las teorías organizacionales de la empresa siempre se han preocupado por encontrar y medir los elementos que le aporten valor a la misma. De ahí que, durante años se haya trabajado sobre normas y estructuras contables que permiten valorar las empresas basadas en sus activos tangibles.

Sin embargo y hasta hace pocos años, se empezó a ver la necesidad de medir los activos intangibles dentro de la valoración empresarial. Lo anterior, debido a una realidad y apertura tecnológica del siglo XXI, que ha generado un dinamismo global de cambio y renovación. Dicho dinamismo, ha hecho que las organizaciones se vean forzadas a cambiar sus modelos mentales y generar dinámicas que se adapten a los acelerados cambios de las industrias, lo que al final solo se puede llamar innovación.

Ahora bien, tomando como referencia, la definición de innovación dada por la Real Academia de la Lengua Española, a saber:

Innovación

1. Acción y efecto de innovar.
2. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Innovar

1. Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.
2. Volver algo a su estado anterior. (Real Academia de la Lengua Española)

Se puede observar que, en cualquiera de los casos, la administración del conocimiento es la esencia de la innovación. De ahí que, el valor del conocimiento en las organizaciones sea fundamental para impulsar la competitividad y la sostenibilidad, no solo por ser un elemento que se puede convertir en un diferencial, sino por el hecho de que las organizaciones son sistemas de conocimientos (Universitat Oberta de Catalunya, 2017).

b. La gestión del conocimiento y su ciclo de renovación

La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos sistemáticos que buscan el desarrollo individual y grupal para generar organizaciones que aprenden, cuyo principal objetivo es identificar el conocimiento clave, ponerlo a disposición de la organización y generar dinámicas de mejoramiento continuo.

Para poder generar dichas dinámicas, los teóricos han desarrollado un modelo basado y desarrollado en el ciclo del mejoramiento continuo.

El modelo que se evidencia a continuación, será la base para desarrollar el que se plantea en la presente investigación.

Ilustración 1. Modelo de Gestión del Conocimiento ICA2



Fuente: ICA2 Centro de Innovación y Tecnología (Activando el Conocimiento en las Organizaciones)

- Captación de información y conocimiento: En esta primera etapa se debe identificar el conocimiento crítico que tiene o debe tener la organización, ubicarlo (en la propia organización o fuera de la organización) en un mapa de fuentes, y finalmente establecer una estrategia de búsqueda y análisis del conocimiento identificado.
- Gestión y retención del conocimiento experto: En la mayoría de ocasiones, el conocimiento se encuentra en manos de expertos, razón por la cual será necesario establecer estrategias que permitan aproximar y tener fácil acceso a dicho conocimiento para el máximo aprovechamiento del mismo.

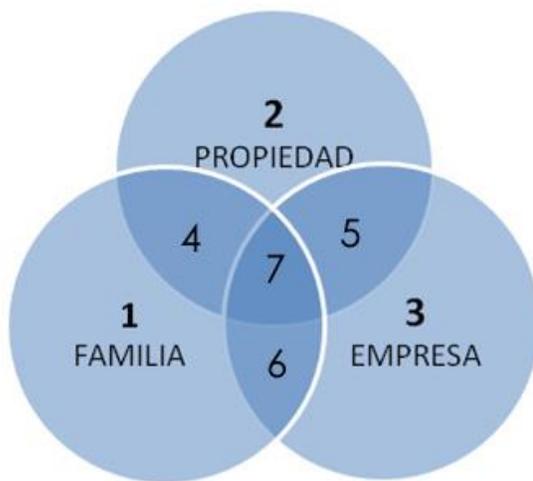
- **Comunicación y difusión:** En esta etapa será necesaria la adecuada selección de los canales y los mensajes, teniendo en cuenta los receptores de la información y la cultura organizacional, ya que para que la comunicación tenga éxito, es necesario seleccionar la mejor forma de comunicar a los diferentes grupos de interés.
- **Accesibilidad (documentos y personas):** En esta etapa se establecen los accesos a la información, es decir, vuelve accesible la información disponible al que la requiera. En aquellos casos en los que la información es explícita, es fácilmente ubicable en un sistema de gestión documental, en caso contrario se deberán establecer accesos a canales de consulta, como las comunidades de expertos.
- **Aprendizaje (individual y organizativo):** Para la gestión del conocimiento, el aprendizaje debe darse tanto a nivel del individuo, como a nivel de la organización, esto dará como resultado la suma de diversos conocimientos que generan una dinámica de innovación. En el aprendizaje individual se busca mejorar las competencias de los individuos en pro de la mejora continua, lo que se potencializa en espacios de transferencia y socialización, como herramienta para el aprendizaje organizativo.
- **Renovación (innovación y mejora):** Por un lado, está la mejora continua que busca una mejor forma de hacer las cosas, cuestionando constantemente los procesos y actividades diarias. Por otro lado está la innovación, cuyo interés radica en posicionar dinámicas creativas y disruptivas que agreguen mayor valor a la organización. En cualquiera de los dos casos, para que se pueda completar el ciclo de gestión, se requerirá de la renovación del conocimiento.

“La gestión del conocimiento se puede considerar como la capacidad dinámica relevante de la empresa y la principal impulsora del desarrollo de otras capacidades y competencias” (Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del Conocimiento de la Empresa, 2005)

c. Las empresas familiares y el modelo de los tres círculos

Para poder entender las dinámicas de las empresas familiares, los teóricos desarrollaron un modelo que busca dimensionar las relaciones y el comportamiento de los miembros de una familia empresaria.

Ilustración 2. Modelo de tres círculos de la empresa familiar



Fuente: (Gersick, y otros, 1997)

Este modelo describe los sistemas en los que se relaciona una empresa familiar, como subsistemas independientes pero sobrepuestos entre sí. La empresa, la propiedad y la familia, como subsistemas que influirán en la toma de decisiones y en la perdurabilidad de la empresa familiar, de ahí que, sea fundamental entender los comportamientos y las decisiones de los individuos que estén en el sistema.

Por ejemplo, todos los propietarios (socios o interesados en la empresa), y sólo ellos, se encontrarán en alguna parte del interior del círculo de la parte superior. De manera similar, todos los miembros de la familia se hallan en alguna parte del círculo izquierdo de la parte inferior y todos los empleados en el de la derecha. La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en uno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Por ejemplo, el que tenga algún interés en ella y no sea miembro de la familia ni empleado irá en el sector 2 (dentro del círculo de la propiedad, pero fuera de los dos restantes). Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado irá en el sector 1. El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. (Gersick, y otros, 1997 págs. 6-7)

d. Investigaciones sobre la gestión del conocimiento en procesos de relevo generacional en empresas familiares

Después de hacer una revisión bibliográfica y de estudios académicos desarrollados en la materia, se encontró que no existen investigaciones que permitan estudiar a las empresas familiares desde una perspectiva de gestión del conocimiento en los tránsitos generacionales.

Sin embargo, se encontró un artículo publicado por Ketty Navarro de Granadillo, de la Universidad Castilla de la Mancha en España, que contiene una primera aproximación en la materia cuyo objetivo era analizar el estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. El resultado de la investigación ratifica

la inexistencia de investigaciones en esta materia y se concluye que, aunque no existan evidencias de este tipo de estudios, no significa que las empresas familiares no practiquen la gestión del conocimiento, ya que hace parte de sus características intrínsecas. (Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares, 2008)

e. El proceso de relevo generacional en empresas familiares colombianas

Los procesos de relevo generacional son determinantes para la perdurabilidad de las empresas familiares. Como se indicó anteriormente, solo el 30% logra llevar con éxito el tránsito de la primera a la segunda generación, y las estadísticas son aún más alarmantes en el tránsito de la tercera a la cuarta y de ahí hacia adelante.

La principal causa de este desenlace son las diferencias entre los miembros de la familia que estén involucrados en el negocio, es por lo anterior, que es recomendable adoptar protocolos de familia² y establecer políticas de buen gobierno corporativo³ para que de forma planificada y estructurada, se logre llegar a acuerdos que propendan por la perdurabilidad de la empresa familia y de la familia empresaria (Revista Semana, 2015).

Uno de los componentes que está incluido en dichos acuerdos es la elección del sucesor como ejecutivo principal. Este proceso se debe hacer de forma planificada para que el tránsito de una generación a otra, se dé de la mejor manera. Dentro de este

² Los protocolos de familia es un acuerdo de voluntades al que llegan los familiares socios de una empresa, para regular las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar. En estos acuerdos se incluyen temas como los valores familiares, la restructuración y/o creación de órganos de gobierno, las condiciones laborales para los familiares vinculados y por vincular, las condiciones para los movimientos accionarios, los procedimientos de resolución de controversias entre los familiares propietarios, el procedimiento para la elección del sucesor como ejecutivo principal, las políticas de responsabilidad social empresarial, las políticas de balance entre reinversión de utilidades y reparto de dividendos y las directrices de planificación patrimonial.

³ El gobierno corporativo establece las directrices y políticas de buen gobierno que buscan regular las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa.

proceso se debe tener en cuenta la transmisión del conocimiento entre generaciones, considerando que cada generación familiar tiene estilos particulares de gestión.

Un aspecto relevante en cuanto a las generaciones que hacen parte de la gestión de estas empresas es que frecuentemente se presenta un condicionamiento de brecha generacional, dado que entre una y otra generación -se acepta universalmente- existe una diferencia de 25 años, lo que significa que entre la primera y la tercera generación habría una diferencia de 50 años, tiempo en el cual se han operado cambios fundamentales en aspectos tales como las coyunturas económicas, política y social del país y del mundo, lo cual produce muy diversas visiones generacionales del mundo, de la vida, de la familia y de la empresa, que dificultan sustantivamente el logro de consensos intrageneracionales para el gobierno armónico de la empresa familiar. (Vargas Caicedo, y otros, 2011)

Así mismo, y según Kevin E. Gersick en su libro *Empresas familiares generación a generación*, es común que la generación que entrega la batuta muestre resistencia de entregar el mando, es por esto que las motivaciones y actitudes que demuestre tener la segunda generación son fundamentales para que el fundador entregue el mando basado en la confianza de que su legado será sostenible en manos de la segunda generación. A partir de ahí, será fundamental encontrar una visión común que no afecte de manera significativa la cultura familiar y organizacional, y que minimice el impacto sobre el éxodo de empleados clave cuya fidelidad está en el fundador.

Otro de los aspectos que arrojó la investigación de José Vargas en su libro *Las mipymes familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad*, fue la importancia de la preparación laboral del sucesor, demostrando que el 66,7% de los sucesores de las

sociedades encuestadas no cuenta con suficiente experiencia para asumir la dirección de la organización, lo que también será un factor contributivo en las causas de fracaso empresarial de este tipo de sociedades. De ahí, la importancia de establecer un mecanismo de gestión del conocimiento que permita, al menos, tomar como base las experiencias del fundador y apropiarlas para beneficio individual y organizacional.

4. Desarrollo del modelo

Como se ha evidenciado en el presente trabajo de investigación, las empresas familiares presentan grandes retos en el desarrollo de sus procesos de relevo generacional; el éxito de dichos procesos dependerá, en gran parte, de una adecuada transmisión del conocimiento.

Dicho conocimiento se debe transmitir no solo a la siguiente generación, sino que debe poder extrapolarse en toda la organización para generar un dinamismo de aprendizaje, crecimiento y mejora continua, mediante el aprovechamiento de los conocimientos derivados de la experiencia del fundador.

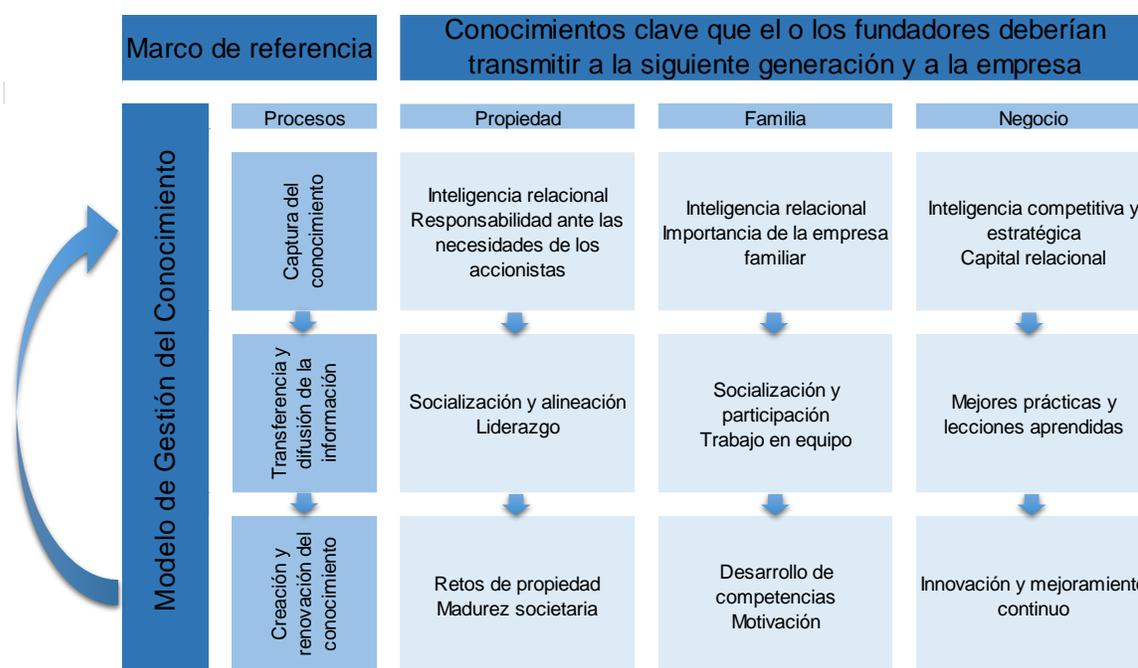
Es importante resaltar, que los fundadores de esta primera generación nacen siendo emprendedores que con el tiempo logran hacer exitoso su negocio; así que el know-how y las experiencias de los mismos, suelen formar parte de la estructura fundamental de la empresa y se perpetúan a través de los ciclos evolutivos de la maduración empresarial. Por consiguiente, la estrategia fundamental del modelo de gestión del conocimiento planteado, será la gestión de expertos⁴, ya que se debe aprovechar el potencial de los conocimientos que posee el fundador, creando una

⁴ “La “Gestión de Expertos” se vincula con la creación de una organización que aprovecha los conocimientos y datos que poseen los expertos para el apoyo a la actividad de toma de decisiones. Para ello, es básico contar con estructuras de comunicación que permitan la participación y la creación de redes, tanto desde un punto de vista de asistencia, como de “antena” organizativa. En este sentido, configurar un sistema de redes de expertos incrementa la habilidad de identificar y utilizar (proactiva o reactivamente) el conocimiento útil para la organización, ya que su obtención, de primera mano, evita la intermediación (ineficiencias) para generar valor añadido. De esta forma, el desarrollo de esta estrategia facilita la consecución de ventajas competitivas a través de la captación del conocimiento cualificado.” (Módulo 1: Gestión del Conocimiento, 2015)

comunicación fluida que permita la participación activa y el acceso a dichos conocimientos de primera mano.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea un modelo de gestión que define los conocimientos clave que el o los fundadores deberían transmitir a la siguiente generación y a la empresa como organización.

Ilustración 3. Modelo de GC para los relevos generacionales de las empresas en etapa propietario controlador



Fuente: Elaboración propia.

Los modelos de gestión del conocimiento presentan una estructura cíclica de mejoramiento continuo, renovación y creación. Por consiguiente, en cuanto la segunda generación asimile y renueve el conocimiento que fue entregado por los fundadores, debería volver a darse inicio al ciclo para transmitirlo a las siguientes generaciones, esto se evidencia en el modelo planteado.

En el eje Y se encuentra el ciclo del conocimiento, que parte de la identificación de los conocimientos críticos, y termina en la creación y renovación del conocimiento; esta secuencia de acciones agregan valor al conocimiento, ya que retroalimentan permanente y progresivamente el ciclo, incrementando el valor del conocimiento para quien lo recibe y para la organización.

En este eje, y en primer lugar está la captura del conocimiento, como punto de partida para el desarrollo del modelo; este primer acercamiento es de vital importancia para el éxito del proceso, ya que se deben seleccionar los conocimientos críticos que, en este caso, parten del cruce entre las tres esferas que integran las sociedades familiares: empresa, familia y propiedad. Los conocimientos allí identificados, deben estar alineados con los intereses de los distintos grupos de interés, es decir, deben ser acordes a la empresa, con su direccionamiento estratégico y su cultura; a la familia, con su misión y visión como familia empresaria; y a la propiedad, en su planificación patrimonial; lo anterior, desde el punto de vista del papel de los líderes organizacionales y familiares.

En la captura, se debe generar una base de conocimiento organizativo, que permita ubicar en dónde y cómo se encuentran los mismos. Lo anterior, con el objetivo de tener disponible un inventario de conocimientos, que permita valorar lo que se tiene, y analizar aquellos conocimientos que se deberían tener y no se tienen.

Así mismo, se debe registrar y codificar el conocimiento encontrado y generar una estrategia para cerrar las brechas con el faltante. Dentro de la identificación del cómo se encuentra el conocimiento, se deberá valorar si dicho conocimiento es tácito o explícito, ya que dependiendo de si es uno o el otro, la estrategia a desarrollar para la accesibilidad del conocimiento será diferente. Es de aclarar que, en el caso de las empresas familiares,

y para efectos de esta investigación, el conocimiento que se busca transmitir será el tácito, derivado de las características propias del fundador cuyas experiencias y lecciones aprendidas, lo llevaron a desarrollar un modelo de negocio exitoso.

En segundo lugar se encuentran, la transferencia y difusión de la información; en este punto se debe poner a disposición y distribuir el conocimiento que se registró, de manera que pueda ser asimilado eficientemente por los miembros de la segunda generación.

De ahí, que se deban generar herramientas de comunicación que generen fácil acceso a la información, teniendo en cuenta los espacios, los canales y los receptores de la información; en este último aspecto, se debe tener en cuenta la “difusión selectiva”⁵, que para el caso de las empresas familiares, y teniendo en cuenta su ciclo evolutivo y de maduración en el tránsito generacional, podrán haber dos o más personas, o inclusive procesos, que dependiendo de su perfil y del interés organizacional y familiar, deban recibir una información u otra, ya que la generación de fundadores suele tener una estructura de control autocrática, en la que las decisiones están completamente centralizadas en ellos en los tres círculos de las relaciones, empresa, familia y propiedad. El tránsito de los fundadores a la siguiente generación, les obligará a generar estructuras más horizontales para la toma de decisiones.

⁵ “Difusión selectiva: Configuración de perfiles de información específicos, considerando la estructura funcional de la organización y el conjunto de perfiles y puestos existentes. Este esquema funcional determina ya la asociación de palabras clave a personas concretas y, en el caso de que esa “taxonomía” pueda utilizarse también para la catalogación de otros recursos (documentos, grupos, etc.), se podrían generar automatismos que permitieran realizar acciones de difusión “a medida”, evitando el conocido “spam”, dado que se consigue un mejor ajuste de los contenidos a los intereses y necesidades de cada miembro de la organización.” (Activando el Conocimiento en las Organizaciones)

Así mismo, para la selección de los canales y los espacios, se deberán tener en cuenta aspectos relacionados con el tipo de cultura organizacional, familiar y societaria que se tenga, ya que dependiendo de estos aspectos, los canales de comunicación y los espacios deberán ser acordes con la forma de aprendizaje de cada uno de los círculos. En este aspecto, sino se seleccionan los medios más adecuados de aprendizaje, el proceso podría tomar más tiempo o no se lograría el resultado deseado.

En definitiva, el resultado de este ciclo sería el aprendizaje tanto individual como organizacional; la interiorización del conocimiento, la puesta en práctica y la aplicación del conocimiento para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Finalmente y en tercer lugar, se encuentra la creación y renovación del conocimiento, como la parte del ciclo en la cual, habiendo interiorizado y aprendido de una fuente de conocimiento, se toma dicho insumo y se transforma en nuevos conocimientos y necesidades, basados en la experiencia particular del individuo receptor, y que permite hacer explícito lo aprendido en un estándar o una rutina de trabajo.

En la renovación, se habla del mejoramiento continuo y de la innovación; si estos dos aspectos se logran llevar a la cultura organizacional y familiar, se transformarán las dinámicas de las tres esferas en una constante búsqueda de resultados que agreguen mayor valor, logrando diferenciadores para la empresa en los negocios, para la familia en su cohesión y para los socios en su sostenibilidad económica.

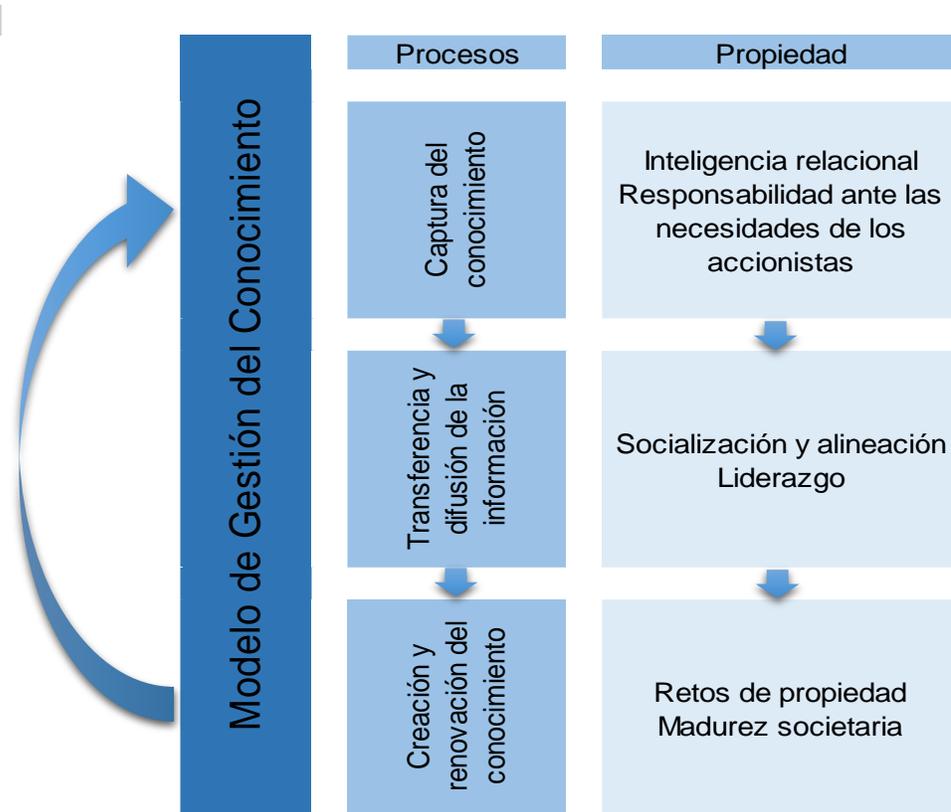
Por su parte, en el eje X, se encuentran las perspectivas de los tres círculos que enmarcan a la empresa familiar como un sistema cuyas interacciones, tienen un alto impacto en las decisiones de la empresa familiar y de la familia empresaria.

La empresa, la familia y la propiedad, le dan a este tipo de empresas unas características particulares de relacionamiento, que difícilmente se van a desligar una de la otra. En este punto, el o los fundadores, que en la mayoría de los casos han tenido una relación equilibrada entre estos subsistemas, deben transmitir a la generación que recibe el mando, los principales conocimientos derivados del liderazgo y el relacionamiento con cada subsistema, con el objetivo de mantener relaciones armónicas, para lograr la perdurabilidad de la empresa familiar.

Cabe aclarar que, aun cuando se plantee de un modelo de gestión del conocimiento para los procesos de relevo generacional del fundador a la segunda generación, cada caso en particular permitirá definir, dentro de su base de conocimiento organizativo, aquellos aspectos adicionales que se consideren necesarios para el éxito del proceso de relevo generacional.

a. Esfera propiedad

Ilustración 4. Conocimientos clave que el fundador debe transmitir en la esfera Propiedad



Fuente: Elaboración propia

En la esfera de la propiedad, a la que pertenecen los accionistas, se deben tener en cuenta dos conocimientos clave que el fundador debe transmitir a la siguiente generación; por un lado está la inteligencia relacional con este grupo de interés, y por otro lado está la responsabilidad ante las necesidades de los mismos, ambos conocimientos y su forma de relacionarse con los actores, dependerán también de la posición que ocupe cada socio en el relacionamiento con los tres círculos.

En una empresa que no sea de constitución familiar, el interés de los accionistas se centra únicamente en los dividendos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo, en una empresa familiar en el tránsito del fundador a la segunda generación, en donde la mayoría de accionistas son parte de la familia, los intereses de los socios están más enfocados en la perdurabilidad y el crecimiento de la empresa que fundó la primera generación, en honor al legado del esfuerzo y la dedicación de los mismos, de ahí que, la labor de los líderes que sucedan a los fundadores, será indispensable para mantener una estructura que permita conservar relaciones societarias recíprocas y basadas en el interés común de perpetuar el legado.

La inteligencia relacional y la responsabilidad frente a las necesidades de los accionistas, se enfocan en aquellas habilidades y capacidades propias del líder para mantener una relación societaria basada en la protección del bien común sobre el bien individual.

Para las empresas de constitución familiar, es el fundador el que conserva la mayoría accionaria, en la medida en que transcurre el tiempo y si el fundador empieza a ver interés en su descendencia, empezará a entregar partes accionarias a la segunda generación, sin embargo, en la mayoría de los casos, el fundador que posee la mayoría accionaria, permanecerá con sus acciones hasta su fallecimiento, lo que le permitirá a la segunda generación conservar el acompañamiento del fundador, aún después de hacer el tránsito generacional.

Así pues, los nuevos líderes organizacionales deberán mantener una buena comunicación societaria teniendo en cuenta el papel que cada uno ocupe dentro de la estructura y dinámica familiar, las necesidades organizacionales y las necesidades de

cada socio. Por lo tanto el fundador, conociendo las particularidades propias de las relaciones de la segunda generación dentro del ámbito societario, deberá propender por fortalecer las habilidades relacionales del nuevo líder, y transmitir su habilidad para mantener cohesionada y alineada a la familia bajo un mismo fin.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior y antes de dar inicio al ciclo de gestión del conocimiento, lo primero a tener en cuenta será revisar la planificación patrimonial que se hayan planteado, es decir, se deberán analizar todas las decisiones que afectarán el comportamiento de la estructura societaria una vez el fundador deje el liderazgo, de allí saldrán las necesidades de conocimiento para la segunda generación en la esfera de la propiedad.

Dicho insumo, permitirá generar una base de conocimiento organizativo, que deberá tener como apoyo al fundador. En este sentido, y aunque el fundador no tuviera conocimientos particulares en alguno de los supuestos que surjan, el acompañamiento del mismo en el levantamiento de la base de conocimiento, permitirá a la segunda generación recibir el conocimiento que se derive de las experiencias del fundador, esto mismo aplicará para las esferas de familia y empresa.

La base de conocimiento mencionada anteriormente, se enfocará en la identificación de las fortalezas y las debilidades de los nuevos líderes organizacionales en su relación societaria, y el tipo de relacionamiento que se tiene con cada socio, teniendo en cuenta sus intereses particulares.

Después de haber identificado las fortalezas y debilidades de los líderes organizacionales de la segunda generación, se deberán establecer estrategias que

permitan cerrar las brechas frente a lo que se planteó en la planificación patrimonial, para mantener relaciones societarias sostenibles.

Posterior a esto, se deberán identificar los intereses de cada socio y el tipo de relación que hay con cada uno. De allí surgirán las necesidades de información y conocimiento, que en la mayoría de los casos serán transmitidas por el fundador, en caso contrario se deberá definir cuál será la fuente en la que se hallará dicho conocimiento.

Habiendo capturado el conocimiento, se debe transferir y difundir, es decir, el conocimiento identificado se debe poner a disposición de los socios. Para tal efecto, se deberá socializar el interés societario y buscar la alineación de los intereses individuales con los grupales. De ahí, que la posición del líder sea fundamental para lograr la cohesión como socios, para que al final del proceso se dé el aprendizaje individual y grupal.

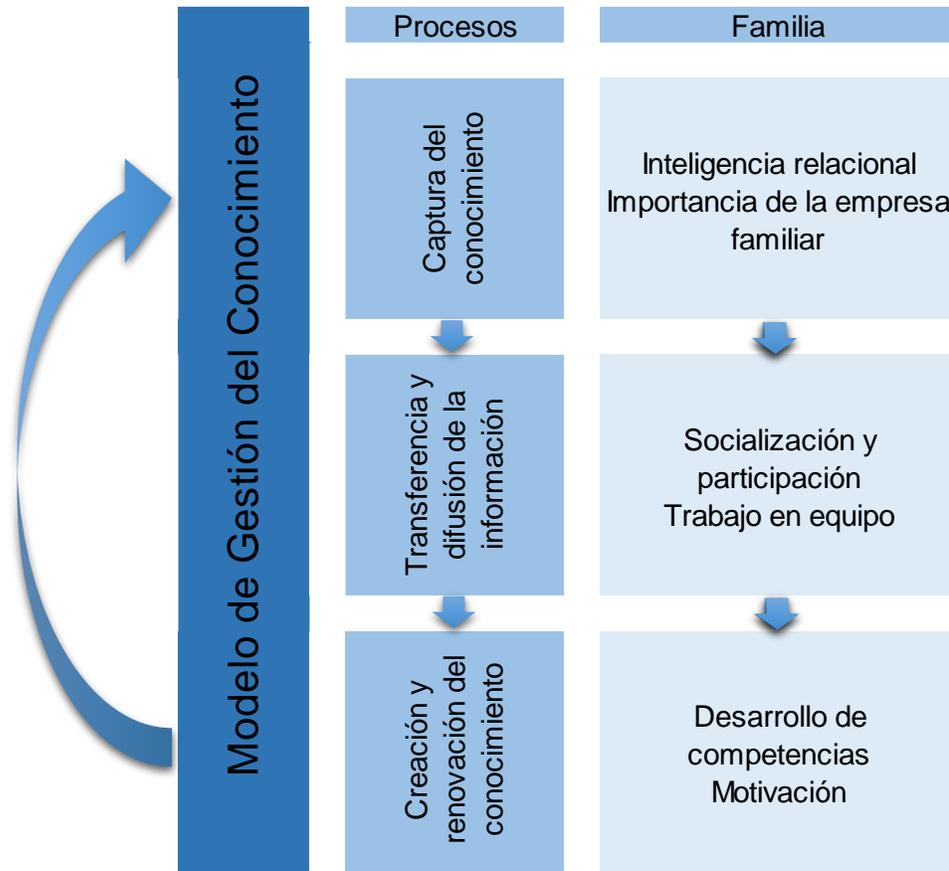
La interiorización, puesta en práctica y aplicación de dicho conocimiento de los nuevos líderes organizacionales, se reflejará en la forma como se comporten en las demás esferas y con esto se equilibrará la cultura llevando a un aprendizaje organizacional.

Finalmente, está la creación y renovación del conocimiento, que convierte lo aprendido en la constante búsqueda del mejoramiento continuo y la innovación. En este sentido, la renovación del conocimiento se dará después de que la relación societaria logre un estadio superior de madurez, que permitirá evaluar nuevos retos de propiedad, en los que inclusive y teniendo en cuenta la planificación patrimonial, se considere la participación de un socio externo a la familia o la venta de acciones en el mercado accionario, como parte del crecimiento de la sociedad. Así mismo, se deberán establecer

acuerdos societarios de tipo legal que permitan mantener la estructura de propiedad como se definió en la planificación patrimonial.

b. Esfera familia

Ilustración 5. Conocimientos clave que el fundador debe transmitir en la esfera Familia



Fuente: Elaboración propia

El fundador, quien también es el líder de la familia, tiene la responsabilidad de transmitir dos conocimientos clave en la esfera familiar; por un lado están la inteligencia relacional, y por otro lado, la importancia de la empresa familiar para la familia.

Aun cuando la segunda generación no podrá reemplazar el papel del fundador en la familia, si podrán tomar algunas de sus habilidades en el relacionamiento con los miembros de la familia.

En sociedades de segunda generación, los miembros societarios suelen ser los mismos miembros de la familia, lo que significa que la base de conocimiento, cuando se habla de inteligencia relacional será la misma que se definió en la esfera de la propiedad. En caso de que exista un miembro de la familia que no sea socio, pero que trabaje en la empresa y que pueda impactar en las decisiones de propiedad o de empresa, se deberá incluir en la base de conocimientos definida.

Por otro lado, es responsabilidad del fundador transmitir la importancia de la empresa para la familia, ya que durante años ha demostrado ser el sustento familiar como reflejo de la perseverancia y tenacidad del fundador.

Es aquí donde es fundamental que el fundador logre transmitir la importancia de su legado, teniendo en cuenta los intereses de cada miembro de la familia, sea que quieran o no trabajar en la empresa. En este punto, la base de conocimientos partirá de la identificación de los intereses de cada miembro de la familia, de la misma manera como se identificaron en la esfera de la propiedad, con el objetivo de acercarlos a un propósito común como familia empresaria por la conservación del legado. Teniendo en cuenta las necesidades que de allí se desprendan, se buscarán los mecanismos para cerrar las brechas mediante la identificación de las fuentes del conocimiento faltante.

Después de haber capturado el conocimiento, se deberá transferir y difundir, buscando el aprendizaje individual y grupal, de la misma forma como se hizo en la esfera

de propiedad. En la familia, la diferencia radica en que no solo se debe buscar la alineación, sino también la participación de los miembros para lograr la cohesión como familia empresaria, de ahí que el trabajo en equipo sea uno de los mecanismos para difundir el conocimiento y generar relaciones perdurables, alineando los intereses de cada miembro de la familia, con los intereses de la empresa y la propiedad, de manera que se busque el bien común sobre el bien individual.

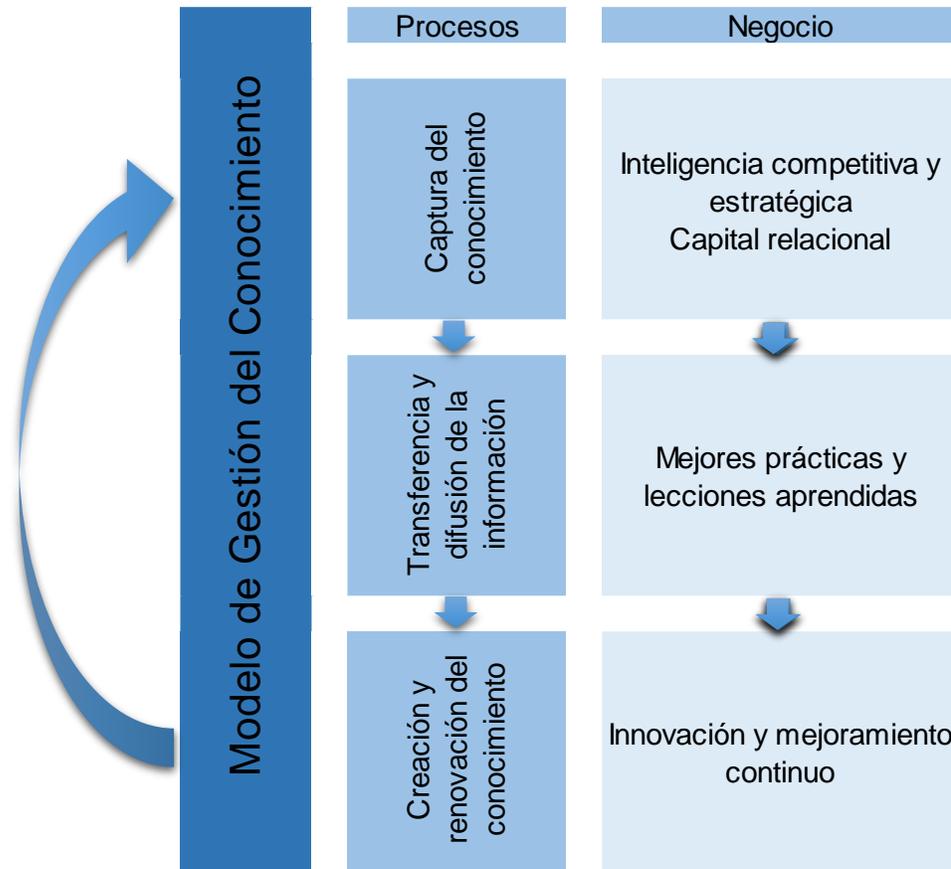
Cuando los miembros de la familia de la segunda generación, hayan interiorizado la importancia de la empresa familiar y hayan logrado mantener una relación de confianza y unión, se podrá pasar al ciclo de la creación y renovación del conocimiento.

En esta fase, será responsabilidad de los principales líderes, mantener la alineación de los intereses de todos los miembros de la familia, mediante el fomento del fortalecimiento de sus competencias técnicas y humanas para mantener relaciones familiares perdurables.

Así mismo, los líderes deberán promover estrategias de motivación, que propendan por mantener los vínculos emocionales y familiares con el propósito familiar.

c. Esfera Negocio

Ilustración 6. Conocimientos clave que el fundador debe transmitir en la esfera Negocio



Fuente: Elaboración propia

La esfera de negocio o empresa, es de las más importantes a considerar en este tránsito generacional, pues la empresa familiar nace de la intención del fundador por el emprendimiento, bien sea por una necesidad económica o por una necesidad de independencia. En cualquiera de los dos casos, el fundador resulta siendo una persona aventurada, perseverante, sagaz para los negocios y con una alta tolerancia al fracaso; las anteriores como características propias que debería recibir la generación que recibe el mando, pues hacen parte del sello y la personalidad de la empresa.

Además de dichas características, los conocimientos más importantes que deberá transmitir el fundador en el tránsito generacional, basados en su experiencia y sus habilidades, son la inteligencia competitiva y estratégica, y el fuerte interés por conservar un buen capital relacional con todos sus grupos de interés.

Si bien es cierto, existen numerosos estudios formales que permiten obtener conocimientos teóricos en términos de inteligencia competitiva y estratégica, sin embargo, los conocimientos que tiene el fundador que se derivan de la práctica y la experiencia, son los más valiosos que se deben transmitir el tránsito generacional, ya que, en la mayoría de los casos, hace parte de los factores de éxito de la empresa.

En este sentido, la etapa de captura se deberá centrar en establecer una base de conocimientos basada en lo que hay que saber y lo que se hace en términos del conocimiento que posee el experto, que en este caso es el fundador. En dicha base de conocimientos, se deben identificar las habilidades propias de la inteligencia competitiva y estratégica, y entender cómo dichas habilidades hacen parte de la cultura organizacional. De igual manera, el resultado de esta etapa deberá establecer las estrategias que permitan cerrar las brechas entre los conocimientos y habilidades que posee el fundador, y los que poseen los líderes de la segunda generación que sucederán al fundador en la gerencia.

Así mismo, se deberá establecer una base de conocimientos en torno a la relación que tiene el fundador con los grupos de interés de la empresa, ya que una de las principales características de esta primera generación es la fuerte lealtad que tienen varios de sus grupos de interés hacia el socio fundador, dada por el respeto hacia una

persona que ha sido perseverante y ha logrado la consolidación de un modelo de negocio exitoso.

Uno de los grupos de interés de mayor lealtad son algunos de los empleados que tengan cierto tiempo de antigüedad. Su lealtad se debe, por un lado, al hecho de que la empresa haya sido el sustento económico de sus familias y la hayan visto crecer por muchos años; por otro lado, a la cercanía del fundador con aquellos empleados con los que haya compartido varios años de crecimiento, reflejada en una mayor flexibilidad del fundador hacia las necesidades de esos empleados.

Otro de los grupos de interés de mayor cercanía con el fundador son algunos de los clientes más importantes que tiene la empresa. Lo anterior se debe, a que en los primeros años de vida de la empresa el fundador es la cabeza comercial responsable de impulsar el negocio mientras se estabiliza. De ahí, que exista una mayor cercanía entre el fundador y los principales clientes de la empresa, al haber compartido parte de su crecimiento durante los primeros años de vida. Dicha cercanía se refleja en el respeto de los clientes hacia el fundador por su tenacidad y perseverancia.

Aunque difícilmente la lealtad hacia el fundador se pueda transmitir hacia la segunda generación, la base de conocimientos deberá tener presentes a los clientes y empleados de mayor cercanía, y el tipo de relación que tienen con el fundador, para así conservar relaciones estratégicas de mediano y largo plazo, no solo con dichos clientes, sino como una filosofía empresarial que busque siempre mantener las mejores relaciones con los mejores clientes.

Habiendo definido la base de conocimientos, y basados en el conocimiento experto que se deriva de las mejores prácticas y las lecciones aprendidas del fundador en su vida como empresario, se deberán crear estrategias prácticas para transferir y difundir el conocimiento a la segunda generación, de manera tal que a través de espacios de colaboración conjunta, entrevistas o mapas de conocimientos, se pueda dar la interiorización, el aprendizaje y la puesta en práctica de las habilidades que tiene el fundador en torno a su relacionamiento con los grupos de interés, y sus habilidades competitivas y estratégicas para hacer crecer el negocio. El resultado de esta fase del ciclo será no solo el aprendizaje individual, sino también el aprendizaje organizativo, haciendo que las buenas prácticas sean empresariales y hagan parte de la cultura organizacional.

Finalmente en la creación y renovación del conocimiento, se debe buscar el mejoramiento continuo y la innovación, tomando las buenas prácticas y lecciones aprendidas como referencia. Teniendo en cuenta los cambios organizacionales y la madurez empresarial, se deben hacer cambios constantes que se ajusten a una realidad dinámica, y generar modelos de innovación que resulten en diferenciadores organizacionales basados en el conocimiento.

De manera tal, que al final las habilidades en gestión competitiva y estratégica que adquieran del fundador, se deben ver reflejadas y mejoradas en los resultados organizacionales y en el crecimiento de la empresa, de la misma forma como se debería reflejar en términos de las relaciones estratégicas con los grupos de interés.

5. Conclusiones

Como se pudo observar en la presente investigación, las empresas familiares representan una clara importancia para las naciones como base del crecimiento económico y social, debidas en primera instancia a su representatividad estadística y más importante aún, porque son el principal pilar de la sociedad.

Las empresas familiares son formas societarias de sistemas sobrepuestos que reflejan una relación tripartita compleja, en la que la participación del componente emocional, genera grandes retos sobre la perdurabilidad organizacional.

La familia, la empresa y la propiedad, se entrelazan para formar un sistema complejo, que de ser exitoso puede tener mayores ventajas competitivas que una empresa que no sea de constitución familiar, derivado del mismo componente emocional. De ahí que, los tránsitos generacionales sean de gran relevancia para lograr la sostenibilidad de las empresas familiares, pues son uno de los procesos más traumáticos para cualquier sociedad de este tipo.

Una de las etapas que presentan mayores retos para la empresa familiar, es el tránsito que se da entre el fundador y la segunda generación, que como se observó en la investigación, es quien sienta las bases organizacionales de las que se desprende un sistema de interacciones que llevan al éxito empresarial.

El presente trabajo investigativo y exploratorio, ratifica la necesidad de crear mecanismos que propendan por disminuir la tasa de mortalidad de este tipo de empresas en los procesos de tránsito generacional, debido a la importancia para la economía y la sociedad de un país.

Así pues, se plantea una herramienta que permite entregar el conocimiento derivado de las experiencias del fundador de manera estructurada, aportando a la creación de valor conjunta como ventaja competitiva desde la gestión del conocimiento, construyendo sociedades familiares dinámicas que lleven al mejoramiento continuo y a la innovación familiar y empresarial.

Bibliografía

Activando el Conocimiento en las Organizaciones. **Merino Moreno, Carlos y Plaz Landeta, Reinaldo.** Madrid : Universidad Pontificia Bolivariana.

Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del Conocimiento de la Empresa. **Pablos, P Ordoñez de y Fernández, J Parreño. 2005.** 1, Oviedo : Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2005, Vol. 11. ISSN: 1135-2523.

Chua, Jess, Chrisman, James y Steier, Loyd. 2003. Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. [aut. libro] Baylor University. *Entrepreneurship Theory and Practice.* Alberta, Canada : Baylor University, 2003.

Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. **Granadillo, Ketty Navarro de. 2008.** 1, s.l. : Revista de Ciencias Sociales, 2008, Vol. XIV. ISSN 1315-9518.

Gersick, Kelin E., y otros. 1997. Empresas Familiares - Generación a generación . *La dimensión evolutiva de la propiedad.* Boston : Mc Graw Hill, 1997.

Ica2 Innovación y Tecnología. *Gestión del Conocimiento.* Madrid : Ica2 Innovación y Tecnología.

La empresa creadora de conocimiento. **Nonaka, Ikujiro. 1991.** Boston : Harvard Business Review, 1991. R0707N-E.

Módulo 1: Gestión del Conocimiento. **Ica2 Centro de Innovación y Tecnología. 2015.** Madrid : Ica2 Centro de Innovación y Tecnología, 2015.

Real Academia de la Lengua Española. Diccionario de la Lengua Española. [En línea] [Citado el: 02 de Enero de 2018.] <http://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>.

Revista Semana. 2015. Semana. [En línea] 9 de Septiembre de 2015. [Citado el: 2017 de Noviembre de 17.] <http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>.

Superintendencia de Sociedades. 2006. Sociedades de Familia en Colombia. *Supersociedades*. [En línea] Mayo de 2006. [Citado el: 15 de Noviembre de 2017.] <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>.

Universitat Oberta de Catalunya. 2017. *Organizaciones Intensivas en Conocimiento*. Madrid : Universitat Oberta de Catalunya, 2017. PID_00212271.

Vargas Caicedo, Jose y Gómez Pulga, Johann Enrique. 2011. Las Mipymes familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad. [aut. libro] Jose Vargas Caicedo y Johann Enrique Gómez Pulga. *Las Mipymes familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad*. Bogotá, Colombia : Universidad Externado de Colombia, 2011.